

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсового проекту

з дисципліни „Менеджмент організацій”

(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання
спеціальності 7.050201 та 8.050201 „Менеджмент організацій”
спеціалізації «Менеджмент готельного, курортного і туристського сервісу»)

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2008

Методичні вказівки до виконання курсового проекту з дисципліни „Менеджмент організацій” (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050201 та 8.050201 „Менеджмент організацій” спеціалізації «Менеджмент готельного, курортного і туристського сервісу»). /Укл. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В., Кравець О.М. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 44 с.

Укладачі: проф., д. е. н. І.М. Писаревський
доц., к.т.н. Л.А. Нохріна
ст. викладач О.В. Познякова
асистент О.М. Кравець

Рецензент: доц., канд. екон. наук О.А. Карлова

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства, протокол № 5 від 26 грудня 2007 р.

Зміст

Вступ	4
1 Характеристика підприємства	6
2 Характеристика зовнішнього середовища підприємства	6
3 Економічний аналіз діяльності підприємства	7
3.1 Внутрішній маркетинговий аналіз	7
3.2 Аналіз обсягу надаваних послуг	9
3.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	12
3.4 Аналіз використання основних фондів	14
3.5 Аналіз витрат і собівартості продукції	14
3.6 Аналіз доходів, фінансових результатів і рентабельності	15
3.7 Аналіз фінансового стану підприємства	15
3.8 Розрахунок точки беззбитковості й зони безпеки підприємства ...	16
4 Розробка варіантів (шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства) за обраною темою	17
4.1 Резерви збільшення обсягу надання послуг ..	17
4.2 Резерви зниження собівартості послуг	19
4.3 Резерви збільшення прибутку й рентабельності	19
4.4 Обґрунтування збільшення виробничої потужності	20
4.5 Додаткове замовлення за ціною нижче критичного рівня	20
4.6 Вибір варіанта машин та обладнання	21
4.7 Обґрунтування рішення “виробляти” або “закуповувати”	21
4.8 Обґрунтування варіантів технології надання послуг	22
4.9 Вибір рішення з урахуванням обмеження на ресурси	23
5 Порівняння варіантів та вибір найкращого	24
6 Планування основних елементів обраного варіанта	25
6.1 Маркетинговий план	25
6.2 Організаційний план	27
6.3 Виробничий план	28
6.4 Фінансовий план	29
Список літератури	33
Додаток А	34
Додаток Б	40
Додаток В	43

ВСТУП

Відповідно до навчального плану студенти виконують курсовий проект з дисципліни „Менеджмент організацій”. Написання курсового проекту є необхідним етапом для закріплення теоретичних та практичних знань, набутих студентами на лекціях, під час практичних занять і покликане:

- відпрацювати навички самостійної роботи з елементами творчого пошуку, ініціативності;
- виробити вміння узагальнювати теоретичний матеріал, аналізувати практичну інформацію, працювати зі спеціальною літературою, довідковими виданнями тощо;
- розвинути навички формулювання власних висновків, чіткої аргументації, обґрунтування рекомендацій і конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Етапами виконання курсового проекту є:

- вивчення літературних джерел і складання плану роботи;
- збір необхідної інформації;
- аналіз одержаних матеріалів;
- формування тексту аналітичної записки;
- оформлення аналітичної записки;
- подання і захист курсового проекту.

Самостійна робота студента є важливим елементом оволодіння знаннями й навичками.

Самостійна робота студента при вивченні дисципліни „Менеджмент організацій” передбачає поряд з іншим, написання *курсowego проекту*.

Курсовий проект з дисципліни „Менеджмент організацій” є підсумковою самостійною роботою, яка показує, що студент засвоїв необхідний обсяг знань із зазначеної дисципліни, вміє працювати з інформаційними джерелами.

Мета курсового проекту – закріплення та поглиблення знань студентів у процесі вивчення дисципліни, пошук та аналіз літературних джерел, набуття навичок „мережного серфінгу”, формування сучасного мислення та професійності майбутніх спеціалістів, ознайомлення з туристським, санаторно-курортним потенціалом та готельною базою України, оцінка ефективності господарських заходів у галузі туризму на прикладі конкретного санаторно-курортного підприємства.

Тема курсового проекту повинна бути попередньо узгоджена з викладачем і починатися із слів:

“Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства __”,

“Удосконалення діяльності підприємства __”,

“Управління витратами (продуктивністю, собівартістю, прибутком тощо) на підприємстві _____”
тощо.

Тема курсового проекту для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» повинна відображувати рівень регіону (муніципалітету, держави).

Курсовий проект виконують за даними підприємства, на якому студент проходив практику („комплексну з фаху” за програмою бакалавра), повинен мати наступні елементи: ЗМІСТ, ВСТУП, шість РОЗДІЛІВ, ВИСНОВКИ, і СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.

Перший, другий, п’ятий і шостий розділи курсового проекту є обов’язковими для виконання. Третій розділ може бути повним (комплексним) або вибіркоvim (тематичним) за напрямком теми роботи (крім підрозділу 3.8), тобто завдання підрозділів 3.1 – 3.7 виконують за наявності вихідних даних. Підрозділ 3.8, в якому слід розрахувати точку беззбитковості і зону безпеки підприємства, є обов’язковим для виконання.

У четвертому розділі необхідно запропонувати два варіанти підвищення ефективності діяльності підприємства, які студенти повинні навести на власний розсуд або обрати серед запропонованих в четвертому розділі заходів прийнятні. У пропонованих заходах слід обґрунтувати доцільність їх застосування на даному підприємстві для підвищення ефективності його діяльності, а також визначити прогнозні доходи й витрати підприємства внаслідок застосування пропонованих заходів за кожним з двох варіантів.

Динаміка наведених в розділах курсового проекту показників повинна подаватися як у табличному, так і в графічному вигляді.

Після кожного з розділів необхідно навести стислий висновок, де слід указати переваги й недоліки аналізованого в даному розділі об’єкта, а також загальні тенденції та можливу прогнозну оцінку його розвитку. Загальний обсяг курсового проекту становить 50 сторінок друкованого тексту.

Курсові проекти, які не відповідають вказаним вимогам, затвердженому плану, а також не містять матеріалів діяльності конкретного підприємства, до захисту не допускаються і повертаються на доопрацювання.

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

У назві першого розділу має бути вказана назва досліджуваного підприємства (готельного комплексу, санаторію, пансіонату, турагентства, туроператора тощо), а сам розділ повинен включати характеристику обраного студентом підприємства. Характеризуючи підприємство, доцільно надати таку інформацію:

- адреса;
- рік заснування (введення в експлуатацію);
- форма власності;
- мета і предмет діяльності відповідно до Статуту підприємства;
- види діяльності відповідно до ліцензії;
- функціональне призначення підприємства;
- перелік основних і додаткових послуг;
- організаційна структура підприємства (схема);
- інфраструктура;
- основні технічні характеристики підприємства: існуючі системи водопостачання, водовідведення, кондиціонування повітря, наявність або відсутність місцевих АТС та технічні особливості.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

У другому розділі необхідно виконати зовнішній маркетинговий аналіз підприємства, для чого слід охарактеризувати потенціал та інфраструктуру регіону, в якому проводить свою діяльність підприємство, споживачів, конкурентів. Структурно другий розділ складається з чотирьох підрозділів.

Перший підрозділ другого розділу включає характеристику потенціалу регіону, де діє підприємство. Залежно від виду діяльності підприємства (туризм, санаторно-курортна справа, готельно-ресторанна справа) треба проаналізувати відповідні об'єкти надання послуг, форми відпочинку, професійну орієнтацію та ментальність населення, тощо.

Аналіз споживачів необхідно виконати в другому підрозділі другого розділу. Для цього слід охарактеризувати цільові групи споживачів, їх кількісні й територіальні характеристики. Для аналізу можна враховувати різні критерії, а саме:

- видову структуру за різними видами туризму та туристично-екскурсійними послугами (для туристських підприємств), за видами надаваних послуг (для підприємств курортного і готельного бізнесу);
- часову структуру (сезонність тощо);
- просторову структуру (різні території, місцевості, через які прокладено тури);
- соціально-демографічну структуру (доходи споживачів, демографічну ситуацію, сімейний стан, наявність дітей тощо);

- структуру (в'їзний і виїзний туризм, міжнародні й внутрішні споживачі, тощо)

У третьому підрозділі другого розділу необхідно виявити реальних і потенційних конкурентів, провести аналіз показників їх діяльності, визначити сильні й слабкі сторони їх бізнесу, фінансові можливості, мету і стратегію конкурентів у галузі експансії на ринку, технології виробництва, якості продукції й цінової політики. Це дозволить передбачити образ їх поведінки й вибрати найбільш притаманні заходи боротьби щодо укріплення своїх позицій на ринках збуту. За своїми вихідними даними і статистичними даними відповідних фахових видань заповнити таблицю 1.

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз рівня цін на продукцію

Вид продукції	Рівень ціни за одиницю продукції, грн.				
	на внутрішньому ринку			у країні -імпортері	
	аналізованого підприємства	середньо-галузева	конкуруючого підприємства	аналізованого підприємства	середня на ринку
А					
Б					
...					

Четвертий підрозділ другого розділу включає аналіз інфраструктури ринку, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Слід дати характеристику системи обслуговування, притаманної даному ринку, рекламно-інформаційної діяльності, системи транспорту, паспортно-візового режиму, наявності засобів розміщення тощо. За кожним з елементів інфраструктури ринку виявити переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами.

3 ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Внутрішній маркетинговий аналіз

Головна мета маркетингового аналізу – вивчення попиту на продукцію і формування портфеля замовлень. На рівень попиту впливають багато факторів: ціни на пропонований товар, його якість, доходи споживачів, ціни на товари – замітники, очікування споживачами їх доходів і цін на товари, насиченість ринку, відсоткові ставки за вкладом тощо. Ступінь чутливості попиту до зміни ціни вимірюється за допомогою коефіцієнта цінової еластичності:

$$E_p = \frac{\text{відсоткова зміна кількості попиту } i\text{-го товару}}{\text{відсоткова зміна ціни на товар}} \quad (1)$$

Користуючись вихідними даними з обраного студентом підприємства і статистичними даними відповідних фахових видань необхідно заповнити таблицю 2.

Таблиця 2 - Розрахунок еластичності попиту на продукцію

Ціна, грн.		Обсяг реалізації, нат.од.		Темп приросту, %		Коефіцієнт еластичності попиту (реалізації)
базовий	фактично	базовий	фактично	ціни	обсягу реалізації	

За даними таблиці зробити аналіз еластичності попиту на продукцію підприємства й дати висновок про можливості збільшення або зменшення обсягу випуску продукції підприємством.

Від ринків збуту продукції залежать обсяг продажу, середній рівень цін, виручка від реалізації продукції, сума отриманого прибутку тощо. Спочатку слід вивчити динаміку положення кожного виду продукції на ринках збуту за останні 3 – 5 років (табл. 3).

Таблиця 3 - Аналіз динаміки ринків збуту продукції

Показник	Внутрішній ринок			Зовнішній ринок		
	xxx1	xxx2	xxx3	xxx1	xxx2	xxx3
Продукція А						
Обсяг реалізації, шт.						
Ціна одиниці, грн						
Собівартість одиниці, грн.						
Прибуток, грн.						
Рентабельність, %						
Продукція Б						
-----“-----						

За результатами табл. 3 проаналізувати динаміку надання кожної окремої послуги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

За статистичними даними відповідних фахових джерел необхідно заповнити таблицю 4 й вивчити структуру ринків збуту продукції (послуг).

Таблиця 4 - Аналіз структури ринків збуту та їх доходності

Вид продукції	Структура ринків збуту, %			Рентабельність продукції на ринках збуту, %	
	внутрішнього	експорту	всього	внутрішньому	зовнішньому
А					
Б					
...					

Зробити висновок щодо видів надаваних підприємством послуг, які приносять найбільший прибуток підприємству, і тих, які не є рентабельними, враховуючи при цьому стадію життєвого циклу, на якій знаходиться дана послуга, і визначити послуги, які необхідно поступово замінювати іншими.

Цінова політика підприємства полягає у встановленні підприємством ціни на послугу на такому рівні й зміни її залежно від ситуації на ринку так, щоб забезпечити досягнення короткострокових і довгострокових цілей (оволодіння визначеною часткою ринку, лідерство на ринку, отримання запланованої суми прибутку, максимізація прибутку, виживання фірми тощо).

У вивченні цінової політики й аналізі обґрунтованості цін на послуги підприємства важливими є наступні питання:

- встановлення рівня цін рівню витрат;
- яка вірогідна реакція покупців на зміну цін (еластичність попиту);
- чи використовується політика стимулювання цін;
- чи привабливі ціни підприємства в порівнянні з цінами конкурентів;

- чим відрізняється політика ціноутворення на даному підприємстві від цінової політики конкурентів;
- як діє підприємство при зміні цін конкуруючими фірмами;
- яка державна політика у галузі ціноутворення на аналогічні послуги.

За своїми вихідними даними й статистичними даними відповідних фахових видань заповнити таблицю 5.

Таблиця 5 - Порівняльний аналіз рівня цін на продукцію

Вид продукції	Ціна за одиницю продукції, грн.	
	аналізованого підприємства	середньогалузева
А		
Б		
...		

Оцінка конкурентоздатності послуги засновується на дослідженні потреб споживача та умов ринку. Для того, щоб послуга задовольняла споживача, вона повинна відповідати певним параметрам (табл. А.1 дод.А). У курсовій роботі слід розрахувати одиничні й групові параметри конкурентоспроможності послуги, розрахунки звести до таблиці 6. Експертні оцінки (коефіцієнти) оцінюваної продукції (g_i) й зразка (a_i) студенту слід розставити з власної точки зору. Наприкінці визначити групові (G) й інтегральний (I) показники конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 6 - Визначення показників конкурентоспроможності продукції

Показник	Послуга		$g_i = \frac{P_i}{P_l}$	a_i	$G = a_i * g_i$
	оцінювана, P_i	зразок, P_l			
Технічні параметри					
...					
Σ	-	-	-	1,0	G_m
Економічні параметри					
...					
Σ	-	-	-	1,0	G_e
Інтегральний показник	-	-	-	-	$I = \frac{G_m}{G_e}$

За даними табл. 6 зробити висновок про конкурентоспроможність послуги підприємства.

3.2 Аналіз обсягу надаваних послуг

1) Аналіз виробництва продукції

Залежно від напрямку діяльності підприємства обсяг надання послуг може виражатися у натуральних, умовно-натуральних, трудових та вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу надання послуг отримують за допомогою вартісної оцінки.

Аналіз надання послуг полягає у вивченні динаміки випуску, розрахунку темпів зростання та приросту послуг (табл. 7).

Таблиця 7 - Аналіз динаміки випуску продукції

Продукція	t_0	t_1	t_2	Зміна (+, -), нат. од. або грн.	$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\frac{t_n}{t_0}}, \%$
А					
Б					
...					
Всього					

2) Аналіз асортименту й структури послуг

Сучасне оновлення асортименту послуг з урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним з найважливіших індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоздатності. При формуванні асортименту і структури послуг підприємство повинно враховувати попит на певні види послуг і найбільш ефективне використання трудових, сировинних, технічних, технологічних, фінансових та інших ресурсів, які воно має. Система формування асортименту послуг включає в наступне:

- визначення поточних та перспективних потреб споживачів;
- оцінку рівня конкурентоздатності запланованих послуг;
- вивчення життєвого циклу послуг і прийняття своєчасних заходів по впровадженню нових, більш сучасних видів послуг і вилучення з асортименту економічно не вигідних послуг;
- оцінку економічної ефективності й ступеня ризику змін в асортименті послуг.

Використовуючи табл. А.2 дод.А, необхідно визначити коефіцієнти зміни в асортименті послуг, оновлення асортименту й структурної активності та заповнити таблицю 8. Обсяг послуг, прийнятих для розрахунку, - це фактичне надання послуг кожного виду у звітному періоді, але не більше базового (запланованого, минулого року).

Таблиця 8 - Дані про зміну асортименту послуг та їх структури

Таблиця 6 – Дані про зміну асортименту послуг та їх структури					
Послуг а	Обсяг надання послуг, грн		Темп зростання, %	Структура виробництва, %	
	t ₀	t ₁		Y ₀	Y ₁
А					
Б					
...					
Всього	D ⁰	D ¹		100	100
Коефі- цієнти	Обсяг продукції, прийнятої для розрахунку K _{ac} = $\frac{\text{Обсяг продукції, прийнятої для розрахунку}}{\text{Базовий обсяг випуску продукції (D}^0\text{)}}$			$K_{cmp\ ak} = \sum_{s=1}^n \Delta Y \partial_i^2$	
	Обсяг нових видів прородукції (D _i ⁰ _(нов)) K _{он ac} = $\frac{\text{Обсяг нових видів прородукції (D}^0_{i\text{ (нов)}}\text{)}{\text{Загальний обсяг випуску продукції (D}^1\text{)}}$				

Вплив структури обсягу послуг на рівень економічних показників: обсяг випуску у вартісній оцінці, собівартість, прибуток, рентабельність можна виконати способом ланцюгових підстановок:

$$ВП' = \sum (ВП_{заг}^1 \times Y_{\partial i}^0 \times C_i^0); \quad (2)$$

$$B\Pi^1 = \sum (VB\Pi_{\text{заг}}^1 \times Y_{\partial i}^1 \times \Pi_i^0), \quad (3)$$

де $B\Pi'$ - випущені послуги (факт за базової структури);

$B\Pi^1$ - випущені послуги у фактичному періоді;

$VB\Pi_{\text{заг}}^1$ - загальний обсяг наданих підприємством послуг за звітний період, од.;

$Y_{\partial}^0, Y_{\partial}^1$ - питома частка відповідних послуг, що надається підприємством у загальній структурі послуг у базовому й звітному періодах, коеф.;

Π_i^0 - ціна послуги у базовому періоді, грн.

Зміну структури послуг розраховують:

$$\Delta B\Pi = B\Pi^1 - B\Pi' \quad (4)$$

За вихідними даними й отриманими розрахунками заповнити таблицю 9.

Таблиця 9 - Аналіз структури надаваних послуг

Послуга	Ціна, грн, Ц	Обсяг наданих послуг, од.		Структура послуг, %		Вартість послуг у цінах базового періоду, грн.			Зміна надаваних послуг за рахунок структури, $\Delta B\Pi$, грн.
		V_0	V_1	Y_0	Y_1	$B\Pi_0$	факт за базової структури, $B\Pi'$	$B\Pi_1$	
А									
Б									
...									
Всього	-			100	100				

Якщо послуги одного виду, то для розрахунку впливу структурного фактора на обсяг їх надання у вартісному вираженні можна використати також спосіб абсолютних рівниць. Спочатку слід визначити, як зміниться середній рівень ціни послуги ($\Delta \Pi_{\text{ср}}$) за рахунок зміни структури:

$$\overline{\Delta \Pi_{\text{ср}}} = \frac{\sum (Y_{\partial i}^1 - Y_{\partial i}^0) \times \Pi_i^0}{100} \quad (5)$$

Зміну обсягу наданих послуг у вартісному виразі розраховують:

$$\Delta B\Pi_{\text{ср}} = \overline{\Delta \Pi_{\text{ср}}} \times VB\Pi_{\text{заг}}^1 \quad (6)$$

За вихідними даними і розрахунками заповнити таблицю 10.

Таблиця 10 - Визначення зміни середньої ціни послуг за останні два періоди за рахунок структурного фактора

Послуга	Ціна, грн.	Структура послуг, %			Зміна середньої ціни, грн.	Фактичний обсяг, нат.од.	Зміна обсягу, грн.
		t_0	t_1	+, -			
Всього	-	100	100	-			

Використовуючи ці прийоми, можна визначити вплив зміни структури послуг на інші показники діяльності підприємства: трудоемність, матеріалоемність, загальну суму витрат, прибуток, рентабельність тощо, що дозволить комплексно оцінити ефективність асортиментної й структурної політики підприємства.

3) Аналіз ритмічності роботи підприємства

Ритмічність – рівномірне надання послуг в обсязі й асортименті, які передбачено планом. Ритмічна робота є основною умовою сучасного надання послуг. Неритмічність погіршує всі економічні показники: знижується якість послуг, уповільнюється обертання капіталу, не виконуються обов’язки за договорами і підприємство сплачує штрафи, несвоєчасно поступає виручка, перевитрачається фонд заробітної плати. Все це призводить до підвищення собівартості послуг, зменшення суми прибутку, погіршення фінансового стану.

Для оцінки ритмічності роботи підприємства використовують прямі й непрямі показники. Прямі показники:

1) Коефіцієнт ритмічності визначається як сума фактичних питомих часток обсягу надання послуг за кожний період, але не більш, ніж плановий їх рівень.

2) Показник аритмічності – сума позитивних і негативних відхилень при наданні послуг від плану за кожний день, декаду, місяць. Зменшення показника аритмічності свідчить про неритмічну роботу підприємства.

Використовуючи вихідні дані про діяльність підприємства, необхідно заповнити таблицю 11.

Таблиця 11 - Ритмічність надання послуг за місяцями

Місяць	Надання послуг за рік, грн.		Питома вага послуг, %		Темп зміни, $T_i^{зм}$ коефіцієнт	Частка обсягу наданих послуг, зарахована у виконанні плану з ритмічності, %
	t_0	t_1	t_0	t_1		
1						
2						
...						
Всього			100	100	$T^{зм}$	
Коефіцієнт ритмічності						$K_p = \sum$
Коефіцієнт аритмічності			$K_{ap} = \sum_{i=1}^n (1 - T_i^{зм})$			

Слід розрахувати втрачені можливості підприємства з надання послуг у зв’язку з неритмічною роботою. Це різниця між фактичним і можливим наданням послуг, розрахованим виходячи з найбільшого середньомісячного обсягу надання послуг.

3.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Забезпеченість підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості робітників за категоріями та професіями з плановою потребою.

Необхідно навести в табличній формі контингент працівників підприємства (управлінський персонал, фахівці, службовці, робітники), також контингент за структурними підрозділами або філіями підприємства, проаналізувати його структуру. За даними табл. А.3 слід проаналізувати показники руху кадрів підприємства.

Негативний стан у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами може бути виправлений за рахунок більш повного використання робочої сили,

зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробництва, підвищення рівня технічної оснащеності виробництва, удосконалення техніки та технології і організації виробництва.

Надалі в роботі необхідно проаналізувати середню заробітну плату по підприємству в цілому та за категоріями працівників. Аналізуючи середню заробітну плату, слід враховувати індекс зростання цін ($I_{\text{ц}}$) на споживчі товари та послуги:

$$I_{\text{зн}} = \frac{3\Pi_1}{3\Pi_0 \times I_{\text{ц}}}, \quad (7)$$

Необхідно також визначити рівень заборгованості по заробітній платі (K_3):

$$K_3 = \frac{3\Pi_{\text{нар}} - 3\Pi_{\text{вип}}}{3\Pi_{\text{нар}}} \times 100, \quad (8)$$

де $3\Pi_{\text{нар}}$, $3\Pi_{\text{вип}}$ - відповідно сума нарахованої й виплаченої заробітної плати.

Фонд заробітної плати (ФЗП) складається зі змінною і постійною частинами. Змінна частина $\Phi 3\Pi_{\text{зм}}$ може визначатися за такими формулами:

$$\Phi 3\Pi_{\text{зм}} = НП \times У\partial_i \times 3\Pi_{\text{нп}}, \quad (9)$$

де $НП$ - обсяг наданих послуг;

$У\partial_i$ - структура послуг;

$3\Pi_{\text{нп}}$ - заробітна плата на одиницю продукції.

$$\text{або} \quad \Phi 3\Pi_{\text{зм}} = \overline{Ч} \times \overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{річ}}} = \overline{Ч} \times D^{\text{річ}} \times \overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{дн}}} = \overline{Ч} \times D^{\text{річ}} \times \overline{T^{\text{дн}}} \times \overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{год}}}, \quad (10)$$

$\overline{Ч}$ - середньоспискова чисельність робітників;

$\overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{річ}}}$ - середньорічна заробітна плата одного робітника;

$\overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{дн}}}$ - середньоденна заробітна плата одного працівника;

$\overline{3\Pi_{\text{од}}^{\text{год}}}$ - середньогодинна заробітна плата одного працівника;

$D^{\text{річ}}$ - кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік

$\overline{T^{\text{дн}}}$ - середня тривалість робочого дня.

Слід також встановити відповідність між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивністю праці. Індекси зміни заробітної плати ($I_{\text{зн}}$) та продуктивності праці ($I_{\text{Б}}$) визначають за формулами:

$$I_{\text{зн}} = \frac{3\Pi_1}{3\Pi_0}; \quad I_{\text{Б}} = \frac{B_1^{\text{річ}}}{B_0^{\text{річ}}}, \quad (11)$$

де $3\Pi_1$, $3\Pi_0$ - заробітна плата у звітному й базовому періодах;

$B_1^{\text{річ}}$, $B_0^{\text{річ}}$ - продуктивність праці у звітному й базовому періодах.

Економію ($- \mathcal{E}$) або перевитрати ($+ \mathcal{E}$) ФЗП у зв'язку зі змінами відношень між темпами зміни продуктивності праці та її оплати розраховують:

$$\mathcal{E} = \Phi 3\Pi_1 \times \frac{I_{\text{зн}} - I_{\text{Б}}}{I_{\text{зн}}}. \quad (12)$$

Слід зробити висновки, за рахунок чого виникла економія або перевитрати фонду заробітної плати.

3.4 Аналіз використання основних фондів

1) Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами

Аналіз основних засобів починають з аналізу їх наявності, динаміки й структури (табл. 12).

Таблиця 12 - Наявність, рух і структура основних засобів

Група основних засобів	Наявність на початок періоду		Надійшло за звітний період		Вибуло за звітний період		Наявність на кінець періоду	
	тис.грн.	частка, %	тис.грн.	частка, %	тис.грн.	частка, %	тис.грн.	частка, %
...								
Всього	$\sum BOZ^n$	100	$\sum BOZ_{над}$	100	$\sum BOZ_{виб}$	100	$\sum BOZ^k$	100

Використовуючи табл. А.4 дод. А, проаналізувати рух і технічний стан основних засобів. Розраховані показники слід звести до таблиці 13.

Таблиця 13 - Показники руху і технічного стану основних засобів

Показник	Рівень показника		
	попередній період	звіт	\bar{T} , %
...			

2) Аналіз використання виробничої потужності підприємства

Виробнича потужність підприємства – це максимально можливий обсяг надання послуг при реально існуючому обсязі виробничих ресурсів і досягнутому рівні техніки, технології та організації виробництва, може вимірюватись в обсязі наданих послуг в натуральних і вартісних одиницях. Використовуючи дані табл. А.5 дод.А, слід визначити ступінь використання виробничих потужностей та фактори зміни виробничої потужності.

3.5 Аналіз витрат і собівартості продукції

1) Аналіз витрат на виробництво продукції

Аналіз витрат починають з вивчення динаміки загальних витрат в цілому по підприємству, умовно-постійних і умовно-змінних, витрат за елементами та за видами продукції (табл. 14).

Таблиця 14 - Аналіз витрат підприємства

Витрати	Сума, грн.			Структура витрат, %		
	t_0	t_1	\bar{T} , %	t_0	t_1	+, -
За елементами:						
...						
Повна собівартість, в тому числі:						
постійні витрати						
змінні витрати						
Витрати за видами послуг:						

У свою чергу, собівартість продукції залежить від рівня ресурсоемності виробництва (трудоемності, матеріалоемності, фондоемності, енергоемності) та

зміни цін на використані ресурси у зв'язку з інфляцією. Зміну витрат у зв'язку з інфляцією (ΔZ_y) визначають:

$$\Delta Z_y = \sum (\Delta C_i \times P_{i-1}), \quad (13)$$

де ΔC_i - зміна середнього рівня ціни по кожному виду ресурсів;

P_{i-1} - фактична кількість використаних ресурсів на виробництво продукції.

2) Аналіз собівартості продукції

Вплив факторів першого порядку на зміну собівартості одиниці продукції C_i вивчають за допомогою моделі:

$$C_i = \frac{A_i}{VBP_i} + b_i, \quad (14)$$

де A_i - сума постійних витрат, віднесена на і-й вид продукції;

VBP_i - обсяг випуску і-го виду продукції у натуральних величинах;

b_i - сума змінних витрат на одиницю і-го виду продукції.

3) Аналіз прямих матеріальних витрат

Загальну суму витрат на сировину і матеріали ($B_{м заг}$), що використовується на одиницю послуг, визначають:

$$B_{м заг} = \sum (VBP_{заг} \times U\partial_i \times m_i \times C_i), \quad (15)$$

де $VBP_{заг}$ - загальний обсяг послуг у натуральних показниках;

$U\partial_i$ - структура послуг;

m_i - кількість витрачених матеріальних ресурсів на одиницю послуг;

C_i - вартість витрачених матеріалів на одиницю послуг.

При аналізі собівартості одиниці послуг вплив окремих факторів на зміну суми матеріальних витрат ($B_{м}$) розраховують:

$$B_{м} = U\partial_i \times C_i. \quad (16)$$

4) Аналіз прямих трудових витрат

Факторна модель загальної суми прямої заробітної ($ЗП_{заг}$) плати наступна:

$$ЗП_{заг} = \sum (VBP_{заг} \times ПВ_i \times ТЄ_i \times ОП_i), \quad (17)$$

де $ПВ_i$ - питома вага (структура) послуг;

$ТЄ_i$ - трудоємність окремих виробів;

$ОП_i$ - рівень оплати праці за 1 люд-год.

5) Аналіз накладних витрат

Для аналізу загальногосподарських та загальновиробничих витрат використовують табл. А.6.

3.6 Аналіз доходів, фінансових результатів і рентабельності

Аналіз доходів здійснюють за видами наданих послуг і за видами діяльності підприємства.

Прибуток від реалізації послуг (Π) визначають за формулою:

$$\Pi = \sum [VP\Pi_{заг} \times ПВ_i \times (C_i - C_i)] \quad (18)$$

Необхідно виконати факторний аналіз прибутку від реалізації послуг підприємства. Використовуючи дані табл. А.7 дод. А, проаналізувати показники рентабельності і зробити висновок.

3.7 Аналіз фінансової стану підприємства

Спочатку слід проаналізувати фінансові показники підприємства (табл. А.8 дод. А). За вихідними даними аналізованого підприємства заповнити табл. 15. Використовуючи дані табл. А.8, А.9 і А.10 дод. А, оцінити, до якого варіанта фінансової стійкості відноситься підприємство.

3.8 Розрахунок точки беззбитковості й зони безпеки підприємства

1) Визначення беззбиткового обсягу продаж й зони безпеки підприємства.

Беззбитковість – стан, за якого бізнес не приносить ні прибутку, ні збитків, виручка покриває тільки витрати, фінансовий результат дорівнює нулю.

Таблиця 15 - Визначення варіанта фінансової стійкості підприємства

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду
Нефінансові активи:			Власний капітал		
Довгострокові					
Оборотні					
Фінансові активи			Запозичений капітал		
Немобільні					
Мобільні					
Баланс			Баланс		

Різниця між фактичною кількістю продаж і беззбитковим обсягом реалізації послуг – зона безпеки (зона прибутку). Беззбитковий обсяг продаж і зона безпеки підприємства є основними показниками при розробці бізнес – планів, обґрунтуванні управлінських рішень, оцінці діяльності підприємства.

Графічний метод визначення беззбиткового обсягу продаж і зони безпеки підприємства (рис. 1) передбачає відкладення по горизонталі обсягу реалізації послуг у відсотках від виробничої потужності підприємства, або в натуральних одиницях (якщо надається один вид послуг), або у грошовій оцінці (якщо графік будується для декількох видів послуг), по вертикалі – собівартість реалізованих послуг та прибуток, які разом складають виручку від реалізації.

За графіком можна визначити, при якому обсязі реалізації послуг підприємство отримає прибуток. Точка, в якій витрати дорівнюють виручці від реалізації продукції, має назву точки беззбиткового обсягу реалізації послуг, або порога рентабельності, або точки окупності витрат, нижче якої надання послуг буде збитковим.

Визначити показники, які наведено в табл. А.11 дод. А.

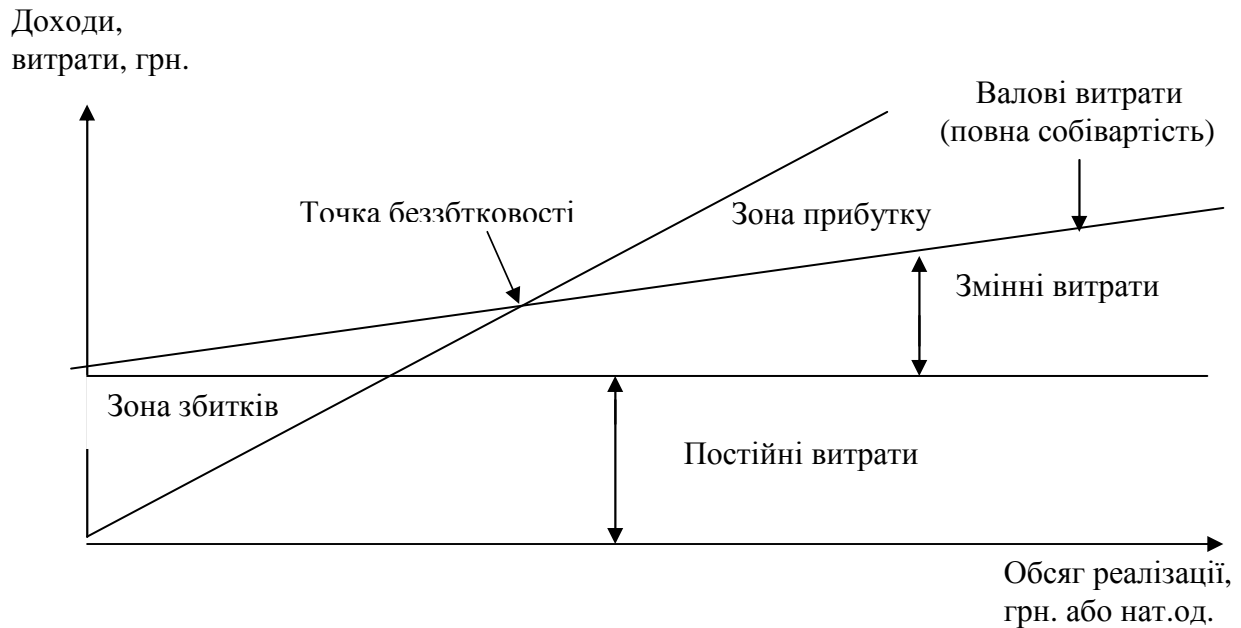


Рис. 1 - Залежність між прибутком, обсягом реалізації продукції і її собівартістю

Наприкінці розділу 3 за отриманими розрахунками зробити висновок щодо стану й тенденцій розвитку підприємства. Необхідно заповнити табл. А.12 дод.А.

4 РОЗРОБКА ВАРІАНТІВ (ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА) ЗА ОБРАНОЮ ТЕМОЮ

4.1 Резерви збільшення обсягу надання послуг

Аналіз факторів і резервів збільшення надання послуг

Резерви зростання обсягу надання послуг ($P \uparrow НП$) визначають:

а) за рахунок створення нових робочих місць ($P \uparrow НП_{p.m}$):

$$P \uparrow НП_{p.m} = P \uparrow K_{p.m} \times \overline{B_{p.ч}^1}; \quad (19)$$

б) за рахунок збільшення фонду робочого часу ($P \uparrow НП_{фрч}$):

$$P \uparrow НП_{фрч} = P \uparrow ФРЧ \times \overline{B_{год}^1}; \quad (20)$$

в) за рахунок підвищення середньогодинного виробітку ($P \uparrow НП_B$):

$$P \uparrow НП_B = P \uparrow \overline{B_{год}^{год}} \times \overline{ФРЧ_m}, \quad (21)$$

де $P \uparrow K_{p.m}$ - резерв збільшення кількості робочих місць;

$P \uparrow ФРЧ$ - резерв збільшення фонду робочого часу за рахунок скорочення втрат з вини підприємства;

$P \uparrow \overline{B_{год}^{год}}$ - резерв зростання середньогодинного виробітку за рахунок удосконалення техніки, технології, організації надання послуг тощо;

$\overline{B_{p.ч}^1}$, $\overline{B_{год}^1}$ - річний і годинний виробіток за звітний період;

$\overline{\Phi P Q}_m$ - можливий фонд робочого часу з урахуванням резервів його зростання.

Резерви збільшення надання послуг за рахунок збільшення кількості обладнання, часу його роботи й обсягу надання послуг за одну машино-годину розраховують:

$$P \uparrow НП_K = P \uparrow K \times \overline{B_{pic}^1}, \quad (22)$$

$$P \uparrow НП_t = P \uparrow t \times \overline{B_{zod}^1}, \quad (23)$$

$$P \uparrow НП_{B_{zod}} = P \uparrow B_{zod} \times t_m. \quad (24)$$

Резерв збільшення обсягу надання послуг за рахунок введення в дію нового обладнання ($P \uparrow ВП_K$):

$$P \uparrow ВП_K = P \uparrow K \times B_1^{pic} = P \uparrow K \times D_1 \times K_1^{zm} \times T_1 \times B_1^{zod}, \quad (25)$$

де $P \uparrow K$ - резерв збільшення кількості обладнання;

B_1^{pic} , D_1 , K_1^{zm} , T_1 , B_1^{zod} - відповідно річний виробіток, кількість відпрацьованих днів одиницею обладнання, коефіцієнт змінності роботи обладнання, середня тривалість зміни, виробіток продукції за одну машино – годину на певній одиниці обладнання у звітному періоді.

Скорочення цілоденних простоїв обладнання ($P \uparrow ВП_D$) призводить до збільшення середньої кількості відпрацьованих днів кожною його одиницею за рік ($P \uparrow D$):

$$P \uparrow ВП_D = K_m \times P \uparrow D \times B_1^{den} = K_m \times P \uparrow D \times K_1^{zm} \times T_1 \times B_1^{zod}, \quad (26)$$

де K_m - можлива (прогнозована) кількість одиниць обладнання;

B_1^{den} - фактичний денний виробіток одиниці обладнання у звітному періоді.

Резерв збільшення обсягу надання послуг ($P \uparrow ВП_{K_{zm}}$) за рахунок підвищення коефіцієнта змінності ($P \uparrow K_{zm}$):

$$P \uparrow ВП_{K_{zm}} = K_m \times D_m \times P \uparrow K_{zm} \times B_1^{zm} = K_m \times D_m \times P \uparrow K_1^{zm} \times T_1 \times B_1^{zod} \quad (27)$$

де D_m - можлива (прогнозна) кількість днів роботи всього парку обладнання;

B_1^{zm} - виробіток за зміну в звітному періоді.

За рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв збільшиться середня тривалість зміни та, відповідно, обсягу надання послуг:

$$P \uparrow ВП_T = MZ_m \times P \uparrow T \times B_1^{zm} = K_m \times D_m \times K_{zm,m} \times P \uparrow T \times B_1^{zod}, \quad (28)$$

де MZ_m - можлива кількість машино – змін (добуток можливих кількості обладнання, кількості відпрацьованих днів одиницею обладнання, коефіцієнта змінності);

$P \uparrow T$ - можливий (прогнозований) приріст середньої тривалості зміни.

Резерв збільшення обсягу надання послуг за рахунок підвищення середньогодинного виробітку обладнання ($P \uparrow ВП_{qB}$):

$$P \uparrow ВП_{qB} = T_m \times P \uparrow B_1^{zod} = K_m \times D_m \times K_{zm,m} \times T_m \times P \uparrow B_1^{zod}, \quad (29)$$

де T_m - можлива (прогнозована) кількість роботи годин роботи обладнання;

$P \uparrow B_1^{zod}$ - резерв підвищення середньогодинного виробітку.

Резерви зростання фондівддачі ($P \uparrow \Phi B$):

$$P \uparrow \Phi B = \Phi B_m - \Phi B_1 = \frac{BP_1 + P \uparrow BP}{OЗB_1 + OЗB_0 - P \downarrow OЗB} - \frac{BP_1}{OЗB_1}, \quad (30)$$

де ΦB_1 , ΦB_m - відповідно звітний і можливий рівні фондів віддачі;

$P \uparrow BP$ - резерв збільшення обсягу надання послуг;

$OЗB_0$ - додаткова сума основних засобів виробництва, необхідна для освоєння резервів збільшення обсягу надання послуг;

$P \downarrow OЗB$ - резерв скорочення основних засобів виробництва за рахунок реалізації й надання в оренду непотрібних та списання непридатних.

Резерви зростання рентабельності ОЗВ ($P \uparrow R_{OЗB}$):

$$P \uparrow R_{OЗB} = P \uparrow \Phi B_{OЗB} \times R_1^{об}, \quad (31)$$

де $P \uparrow \Phi B_{OЗB}$ - резерв зростання фондів віддачі;

$R_1^{об}$ - рентабельність продаж у звітному періоді.

4.2 Резерви зниження собівартості послуг

Основними джерелами резервів зниження собівартості ($P \downarrow C$) продукції є:

1. Збільшення обсягу надання послуг за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства ($P \uparrow VBП$). При збільшенні обсягу надання послуг на існуючих виробничих потужностях зростають тільки змінні витрати, сума постійних витрат не змінюється, в результаті знижується собівартість продукції.

2. Зменшення витрат на надання послуг ($P \downarrow B$) за рахунок:

- економії витрат з оплати праці ($P \downarrow ЗП$) за рахунок впровадження організаційно – технічних заходів, що розраховується:

$$P \downarrow ЗП = (TE_1 - TE_0) \times ОП_{пл} \times VBП_{пл}, \quad (32)$$

де TE_1 і TE_0 - трудоемність до і після впровадження відповідних заходів;

$ОП_{пл}$ - запланований рівень середньогодинної оплати праці;

$VBП_{пл}$ - обсяг запланованих до випуску виробів.

- резерву зниження матеріальних витрат ($P \downarrow B_M$) на виробництво запланованого обсягу надання послуг за рахунок впровадження нових технологій тощо:

$$P \downarrow B_M = (B_{M1}^{од} - B_{M0}^{од}) \times VBП_{пл} \times Ц_{пл} \quad (33)$$

де $B_{M1}^{од}$, $B_{M0}^{од}$ - витрати матеріалів на одиницю продукції відповідно до і після впровадження заходів;

$Ц_{пл}$ - планові (прогнозовані) ціни на матеріали.;

- резерв скорочення витрат на утримання основних засобів за рахунок реалізації, надання у довгострокову оренду і списання непотрібних, зайвих, невикористовуваних основних засобів ($P \downarrow ОВФ$):

$$P \downarrow A = \sum (P \downarrow ОВФ_i \times НА_i) \quad (34)$$

де $P \downarrow ОВФ_i$ - первинна вартість і-го основного виробничого фонду;

$НА_i$ - норма амортизації, що використовується до цього ОВЗ.

- резерви економії накладних витрат виявляють по кожній статті витрат за рахунок скорочення апарату управління, економного використання засобів на відрядження, поштово-телеграфні й канцелярські витрати, зменшення витрат від псування матеріалів і готової продукції, оплати простоїв тощо.

4.3 Резерви збільшення прибутку й рентабельності

Можливі резерви зростання прибутку за рахунок:

- збільшення обсягу продаж

$$(P \uparrow P_{VP\Pi}): P \uparrow P_{VP\Pi} = \sum (P \uparrow V\Pi P_i \times \Pi_{i-1}^{oo}), \quad (35)$$

де Π_{i-1}^{oo} - фактичний прибуток у розрахунку на одиницю продукції відповідного виду.

- зниження собівартості послуг:

$$(P \uparrow \Pi_C = \sum (P \downarrow C_i (V\Pi P_i^1 + P \uparrow V\Pi P_i))); \quad (36)$$

- поліпшення якості послуг:

$$P \uparrow \Pi = \sum (\Delta \Pi B_i \times C_i^1) \times (V\Pi P_i^1 + P \uparrow V\Pi P_i); \quad (37)$$

Резерви підвищення рівня рентабельності послуг ($P \uparrow R$):

$$P \uparrow R = R_m - R^1 = \frac{\Pi_m}{B_m} - \frac{\Pi^1}{B^1} = \frac{\Pi^1 + P \uparrow \Pi}{\sum (V\Pi P_{i-m} \times C_{i-m})} - \frac{\Pi^1}{B^1}, \quad (38)$$

де R_m, R^1 - відповідно можлива і фактична рентабельність;

Π_m, Π^1 - відповідно можливий і фактичний прибуток;

$P \uparrow \Pi$ - резерв зростання прибутку від реалізації послуг.

C_{i-m} - можливий рівень собівартості і-х видів продукції з урахуванням виявлених резервів зниження;

B_m, B^1 - відповідно фактична й можлива сума витрат по реалізованим послугам.

4.4 Обґрунтування збільшення виробничої потужності

Оскільки зі збільшенням виробничої потужності виникає зростання суми постійних витрат, слід встановити, чи збільшиться прибуток підприємства та зона його безпеки. Для цього слід розрахувати показники за двома варіантами використання виробничої потужності й заповнити таблицю 16. Після заповнення таблиці слід проаналізувати доцільність збільшення виробничої потужності.

4.5 Додаткове замовлення за ціною нижче критичного рівня

Необхідність прийняття додаткового замовлення за ціною, яка нижче собівартості послуг, може виникнути при спаді реалізації послуг, якщо підприємство не змогло сформувати портфель замовлень і його виробничі потужності використовуються недостатньо.

Таблиця 16 - Обґрунтування збільшення виробничої потужності підприємства

Показник	Варіант А	Варіант Б	Зміна, %
Обсяг виробництва, од.			
Постійні витрати, грн..			
Змінні витрати на одиницю продукції, грн..			
Ціна, грн.			
Виручка, грн.			
Прибуток, грн.			
Беззбитковий обсяг продажу, од.			
Зона безпеки підприємства, грн.			
Термін окупності постійних витрат, міс.			

Вихідні дані, необхідні для обґрунтування прийняття рішення, наступні: потужність виробництва, ціна продукції, постійні й змінні витрати. Розрахувати наступні показники: собівартість послуг, прибуток підприємства, критичний обсяг надання послуг, зону безпеки.

У зв'язку із втратою ринку збуту обсяг надання послуг знизиться на певний відсоток, тому слід перерахувати вказані вище показники діяльності підприємства. Отриманий результат пояснюється високою часткою постійних витрат у загальній сумі виручки. При зниженні обсягу реалізації постійні витрати стали занадто великими для підприємства. Для досягнення беззбиткового обсягу продажу підприємству необхідно збільшити обсяг надання послуг.

Якщо підприємству надійде пропозиція, яка потребує дещо іншої технології і відповідно додаткових постійних витрат, то можна прийняти таке замовлення навіть за ціною нижче собівартості. Доцільність цієї пропозиції для підприємства необхідно обґрунтувати розрахунками, тобто слід ще раз визначити зазначені вище показники діяльності підприємства.

Додаткове замовлення дозволить значно знизити собівартість послуги за рахунок нарощування обсягу надання послуг і замість збитків отримати прибуток.

4.6 Вибір варіанта машин і обладнання

Одним з напрямків пошуку резервів скорочення витрат на надання послуг і збільшення прибутку є вибір оптимального варіанта машин та обладнання.

Необхідно визначити, при якому обсязі надання послуг доцільно використовувати той чи інший варіант обладнання, для чого слід визначити критичний обсяг надання послуг, за якого витрати за двома варіантами будуть однакові. Аналітично таке завдання можна розв'язати за допомогою рівняння, прирівнюючи витрати відповідно першого і другого варіантів, а також другого й третього.

Графічно таке завдання виконують за допомогою графіка (Рис. 2).

Таблиця 17 - Вихідні дані для вибору варіанта надання послуг з використанням різних машин та обладнання.

Варіант	Постійні витрати, тис.грн.	Змінні витрати на одиницю, тис.грн.	Загальна сума витрат, тис.грн.
А			Рівняння 1
В			Рівняння 2
С			Рівняння 3

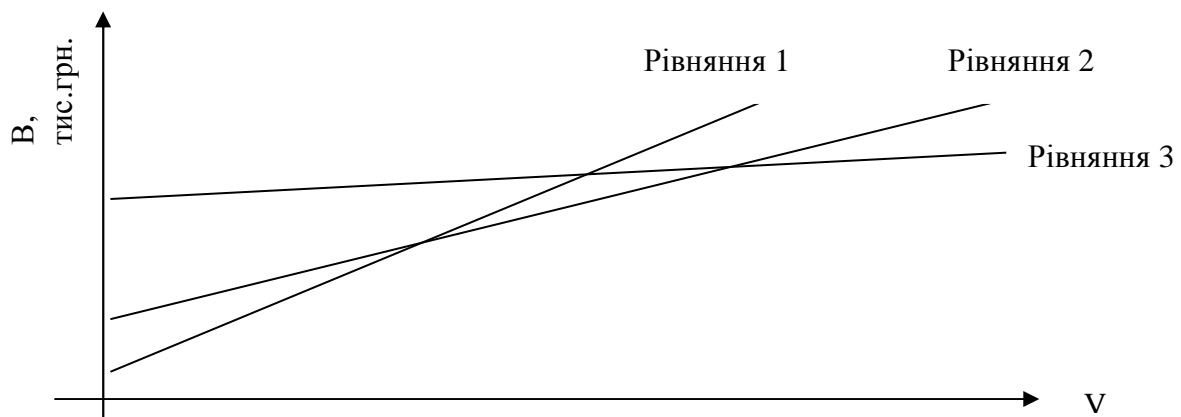


Рис. 2 - Графік визначення критичного обсягу виробництва, за якого витрати за двома варіантами будуть однакові

Якщо було обрано невірний варіант вирішення завдання, можна розрахувати пов'язані з цим збитки підприємства.

4.7 Обґрунтування рішення “виробляти” або “закуповувати”

Мінімізації витрат і збільшенню прибутку сприяє оптимізація вибору між власним наданням послуг і наданням їх зі сторони. Для вирішення цієї проблеми також може використовуватися маржинальний аналіз.

Вартість придбання товарів (робіт, послуг) розраховується за формулою:

$$B^{np} = c \times V, \quad (39)$$

де c – ціна одного товару (роботи, послуги);

V - потреба у кількості товарів (робіт, послуг) за певний період.

Собівартість виробництва товарів (виконання робіт, надання послуг) може бути виражена рівнянням:

$$B = a + b \times V \quad (40)$$

Прирівнюючи обидва варіанти, можна визначити потребу в товарах (роботах, послугах), за якої вартість власного їх виробництва і придбання співпадає.

Слід також надати вирішення цього завдання графічно.

Для остатнього рішення необхідно враховувати фактори потужності підприємства, коливання обсягу, створення або скорочення робочих місць тощо.

4.8 Обґрунтування варіантів технології надання послуг

Важливим джерелом скорочення витрат і збільшення суми прибутку є вибір оптимально варіанта технології надання послуг з декількох альтернативних. Порівнюючи обидва варіанти слід заповнити таблицю 18.

Таблиця 18 - Порівняння показників при різних варіантах технології надання послуг

Показник	Варіант А	Варіант В
Виробнича потужність, од.		
Ціна реалізації, грн.		
Питомі змінні витрати, грн.		
Маржа покриття на одиницю послуг, грн/од.		
Маржа покриття на весь обсяг, грн.		
Постійні витрати, грн.		
Прибуток, грн.		
Беззбитковий обсяг реалізації, од.		

Для знаходження точки, за якої обидва варіанти мають однаковий сумарний прибуток при однаковому загальному обсязі надання послуг, слід навести графіки залежності прибутку від обсягу надання послуг за кожним варіантом і знайти точку їх перетину.

Аналітичний розрахунок визначених показників полягає в наступному. Припустимо, що обсяг реалізації, за якого обидва варіанти дають однаковий прибуток, дорівнює x одиниць.

Сума операційного прибутку (Π) дорівнює сумі маржинального прибутку ($МП$) за відрахуванням постійних витрат (A), а сумарний маржинальний прибуток можна подати у вигляді добутку ставки маржинального прибутку на одиницю продукції ($C_{МП}$) і обсягу продукції (x):

$$\Pi = МП - A = C_{МП} \times x - A \quad (41)$$

З урахуванням того, що при обсягу реалізації x прибуток за двома варіантами однаковий, то для визначення величини обсягу x необхідно:

$$C_{МП}^1 \times x - A^1 = C_{МП}^2 \times x - A^2 \quad (42)$$

Отже використання одного з варіантів є вигідним, якщо попит на послуги буде досягати обсягу випуску x , якщо очікується попит, більший за обсяг випуску x , то доцільне використання другого варіанта.

Це завдання слід також вирішити графічним способом.

4.9 Вибір рішення з урахуванням обмеження на ресурси

Завдання вибору оптимального рішення ускладнюється, якщо потрібно враховувати різні обмеження, наприклад:

- обсяг реалізації послуг;
- трудові ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фонду робочого часу обладнання тощо.

Процес прийняття рішення з урахуванням обмеження передбачає визначення маржинального прибутку, який дає кожна послуга на одиницю недостатнього

ресурсу. Перевага віддається наданню тих видів послуг, які забезпечують більш високу маржу покриття на одиницю недостатнього ресурсу (табл. 19).

Таблиця 19 - Вихідні дані для аналізу варіантів обмеження витрат матеріалів

Показник	Продукція А	Продукція В	Всього
Питомі змінні витрати, грн.			
Ціна товару послуги, грн.			
Витрати матеріалу на одиницю послуги, нат. од.			
Маржа покриття на одиницю послуги, грн.			
Маржа покриття на одиницю виміру матеріалу, грн.			
Попит, од.			
Потрібний обсяг матеріалу, од. виміру			
Наявність матеріалу, од. виміру			
Постійні витрати			

Потрібно скласти план, який потребує отримання максимуму прибутку. Виходячи з того, що наявність (відповідно, витрати) матеріалу обмежена, необхідно обрати випуск тих послуг, які забезпечують більшу маржу покриття на одиницю виміру матеріальних ресурсів. При цьому слід забезпечити випуск в обсязі потрібного попиту послуг, матеріальні ресурси, які залишились необхідно використовувати на інші послуги (табл. 20).

Таблиця 20 - Обґрунтування структури послуг при дефіциті матеріальних ресурсів за двома варіантами

Показник	Продукція А	Продукція В	Всього
Варіант 1			
Обсяг надання послуг, од.			
Витрати матеріалу, од. виміру			
Маржа покриття, грн.			
Постійні витрати, грн.			
Прибуток, грн.			
Варіант 2			
Обсяг надання послуг, од. виміру			
Витрати матеріалу, од. виміру			
Маржа покриття, грн.			
Постійні витрати, грн.			
Прибуток, грн.			

Обґрунтувати вибір варіанта плану обсягу надання послуг, виходячи з максимального прибутку.

Розподіл витрат на постійні й змінні та використання критичних та граничних величин дозволить більш правильно проаналізувати різні варіанти управлінських рішень для вибору більш оптимального і отримати точні результати розрахунків.

Аналогічно можна максимізувати величину прибутку за трудовими ресурсами і за обладнанням. У цьому випадку слід враховувати маржу покриття за людино-годину, машино – годину тощо (табл. 21).

Таблиця 21 - Обґрунтування варіантів використання обладнання для виконання послуги

Показник	Продукція А	Продукція В	Всього
Вихідні дані			
Витрати машинного часу на послугу, год.			
Обсяг надання послуг можливий, од.			
Ціна послуги, грн.			
Змінні витрати на одну послугу, грн.			
Маржа покриття на 1 машино-год, грн.			
Варіант 1			
Розміщення замовлення, од.			
Маржа покриття, грн.			
Мінус сума постійних витрат, грн.			
Сума прибутку, грн.			
Варіант 2			
Розміщення замовлення, од.			
Маржа покриття, грн.			
Мінус сума постійних витрат, грн.			
Сума прибутку, грн.			

5 ПОРІВНЯННЯ ВАРІАНТІВ І ВИБІР НАЙКРАЩОГО

Обрані в попередньому розділі заходи з підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно порівняти за критерієм максимуму прибутку на період – 5 років або швидшого терміну окупності. Враховуючи формули, подані в табл. Б.1, слід визначити економічний ефект за кожним із запропонованих варіантів, для чого заповнити табл. Б.2. Отримані розрахункові значення економічного ефекту за кожним із пропонувананих заходів слід також подати графічно – на одному графіку обидва варіанти. Приклади можливих варіанти графіків розрахованого економічного ефекту за обраними заходами наведено на рис. 3.

6 ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ОБРАНОГО ВАРІАНТА

6.1 Маркетинговий план

Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу фірми на свій цільовий ринок, а також можливості її впливу на ситуацію на цьому ринку для забезпечення збуту своєї продукції. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності фірми охоплює два етапи: 1) визначення орієнтирів (основних спрямувань) маркетингової діяльності; 2) формулювання кількох конкретних цілей з кількісним їх визначенням виходячи з особливостей цільового ринку, специфіки продукції та умов конкуренції.

Орієнтирами маркетингової діяльності фірми на певних стадіях життєвого циклу товару можуть бути: а) створення початкового попиту — на стадії виходу на ринок; б) підвищення початкового попиту збільшенням асортименту товарів — на стадії зростання попиту; в) утримання та збільшення частки ринку фірмою-лідером та забезпечення власного виживання дрібними фірмами — на стадії стабілізації попиту.

Кількісному визначенню підлягають частка ринку фірми, обсяг продажу, структури системи збуту, знижок з ціни, витрат на рекламу тощо.

У цілому логіка (послідовність) розробки маркетинг-плану має передбачати: *по-перше*, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; *по-друге*, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; *по-третє*, розрахунок бюджету маркетингу; *по-четверте*, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів фірми.

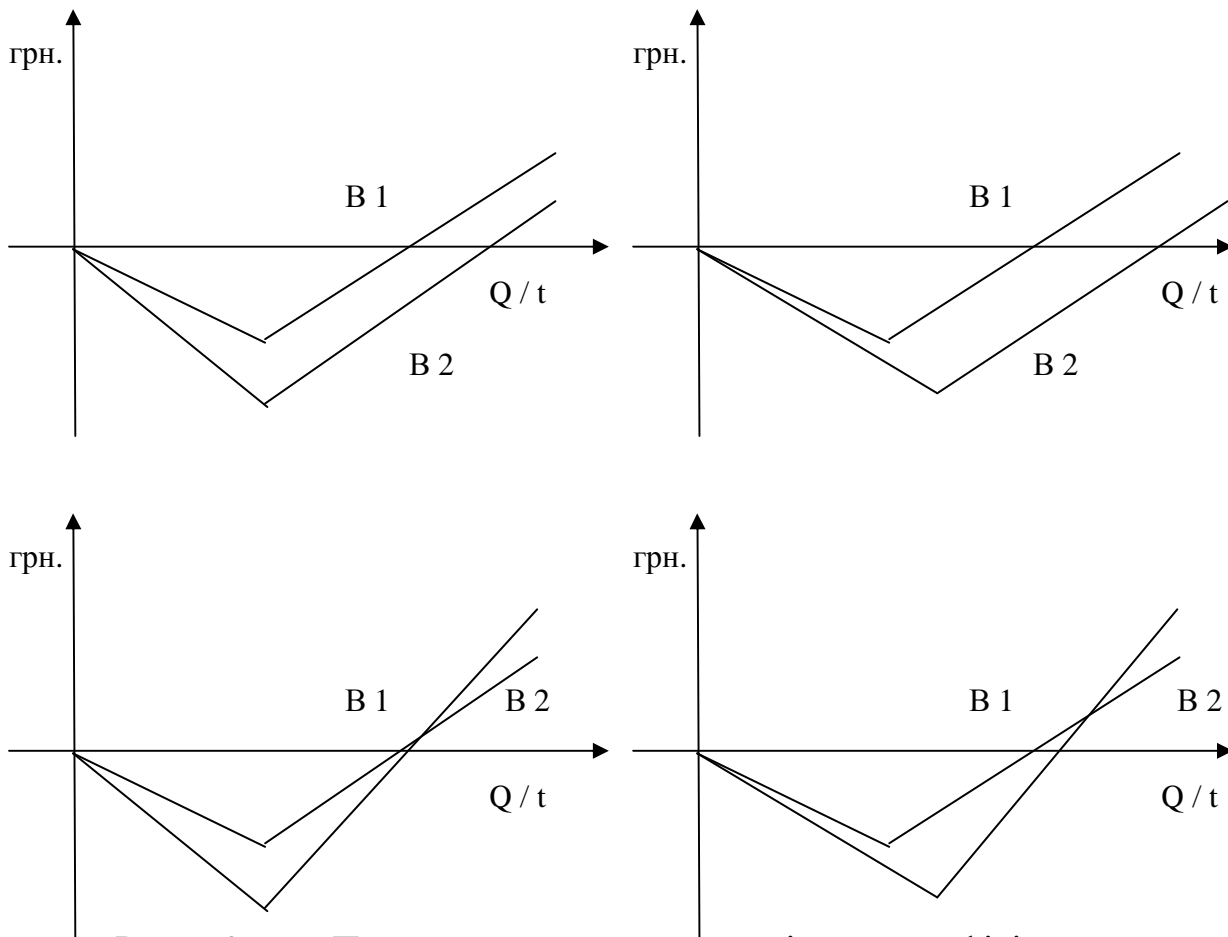


Рис. 3 - Приклади можливих варіанти графіків розрахованого економічного ефекту за обраними заходами

Стратегію маркетингу треба кваліфікувати як певну сукупність конкретних стратегій стосовно: 1) вибору цільового ринку фірми, номенклатури та асортименту її послуг; 2) визначення системи збуту й реалізації послуг фірми; 3) формування політики ціноутворення і підтримки послуг фірми; 4) виокремлення вибраних способів організації рекламної кампанії фірми. При цьому загальна маркетингова стратегія фірми має передбачати: по-перше, обґрунтування конкретного типу маркетингового підходу фірми; по-друге, опис економічних переваг послуг фірми в порівнянні з іншими. Крім цього, основу розробки стратегії маркетингу завжди становить вибір цільового ринку, а в межах цієї основи застосовуються різні типи маркетингових підходів до формулювання стратегії залежно від структурних характеристик цільового ринку; стадії життєвого циклу послуги; ресурсних можливостей фірми; маркетингової

стратегії конкурентів.

Процес формулювання конкретної стратегії збуту й реалізації послуги охоплює:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розробку системи підготовки, добору і стимулювання працівників служби збуту фірми.

Остаточне рішення щодо вибору каналу товаропросування і збуту фірма приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня фірма вибирає за наявності покупців великих партій продукції фірми або великої заінтересованості споживача в післяпродажному обслуговуванні. За низької ціни послуги, комплектної закупівлі послуг споживачем або територіальної розгалуженості ринків збуту варто застосовувати систему товаропросування з посередниками. Кількість посередників у конкретному каналі збуту залежатиме від особливостей послуг фірми.

Політика ціноутворення фірми здійснюється поетапно. Основні етапи такі:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проектування нової послуги; вихід із нею на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);
- визначення цілей цінової політики фірми на ринку (збільшення частки ринку та обсягів реалізації послуг фірми; підтримання досягнутої фірмою позиції на ринку тощо);
- аналіз вартості послуг конкурентів з метою встановлення цінової еластичності попиту і верхньої межі ціни;
- вибір однієї з моделей ціноутворення (орієнтованої або на виробничі витрати, або на попит, або на галузеву конкуренцію);
- визначення стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, «зняття вершків», цінових ліній, преміальних цін тощо);
- прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідну послугу на конкретних ринках збуту.

У процесі проведення рекламної кампанії необхідно: а) чітко визначити цілі й завдання рекламної діяльності фірми; б) прийняти виважене рішення щодо способів поширення рекламної інформації; в) розрахувати обґрунтований бюджет (кошторис) витрат на рекламу послуг, що їх просують на ринок.

Прогнозування обсягів продажу послуг фірми належить до головних цілей маркетинг-плану. Його можна здійснювати за часом, за окремими видами послуг, за певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти й варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

6.2 Організаційний план

Цілі розробки організаційного плану зводяться до такого: а) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу; б) охарактеризувати команду провідних менеджерів фірми; в)

довести спроможність підприємця, команди його менеджерів та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

Організаційний план складається з таких підрозділів: а) організаційна форма бізнесу; б) потреба фірми в персоналі; в) власники, менеджери й зовнішні консультанти фірми; г) організаційна схема управління фірмою; д) кадрова політика і стратегія.

Основними й визначальними принципами вибору форми організації бізнесу є: матеріальна відповідальність підприємця і готовність до економічного ризику; система й рівень оподаткування залежно від форми організації бізнесу; співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця; оперативність управління бізнесом; урахування ймовірності банкрутства й ліквідації фірми.

Характеристика потреби бізнесу в персоналі має ґрунтуватися на чітко сформульованих функціях, точно визначених видах діяльності й конкретних завданнях, що забезпечується побудовою «дерева цілей» і складанням штатного розкладу. При цьому визначення потреби фірми в персоналі здійснюється за конкретними категоріями (керівники, менеджери, службовці, робітники) із зазначенням для кожної з них ділових якостей (кваліфікації, досвіду роботи), необхідної чисельності, вартості, джерел покриття потреби.

У підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» подається детальна характеристика підприємців-засновників, активних інвесторів, провідних менеджерів, експертів і консультантів (рівень кваліфікації і професійні досягнення кожного з керівних працівників; біографічна довідка зі вказівкою на кваліфікацію, досвід роботи і практичні досягнення кандидата на певну посаду; характеристики-рекомендації, перелік досягнень на попередній роботі, державні нагороди тощо).

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно: 1) формують перелік основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності); виробничих і функціональних підрозділів фірми (цехів, відділів, служб); 2) розробляють матрицю типу «функції — організаційні одиниці», дотримуючись певних правил: повний розподіл функцій між підрозділами (особами); моно-відповідальність за здійснення певних функцій; оптимальний діапазон контрольних функцій керівника (5—6 підрозділів); 3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління фірмою з відокремлюванням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

Підрозділ «Кадрова політика та стратегія» стисло характеризує філософію фірми щодо кадрових питань. Зокрема в ньому мають бути висвітлені: строки комплектування штатів, процедура добору персоналу; мотивація та оплата праці.

6.3 Виробничий план

Головне завдання виробничого плану як розділу бізнес-плану фірми виробничого спрямування полягає в тому, щоб переконати заінтересованих фізичних та юридичних осіб (потенційних інвесторів), що фірма: а) реально

спроможна організувати відповідне виробництво; б) здатна продукувати необхідну кількість товарів належної якості; в) має можливість придбати необхідні для цього ресурси.

З огляду на це у складі виробничого плану звичайно виокремлюють такі блоки (підрозділи):

- основні виробничі операції;
- машини та устаткування;
- сировина, матеріали й комплектуючі вироби;
- виробничі й невикробничі приміщення;
- вплив зовнішніх факторів.

У підрозділі «Основні виробничі операції» варто навести схему виробничих потоків, яка дає можливість зрозуміти: 1) звідки фірма отримує сировину, матеріали й комплектувальні вироби; 2) в якій технологічній послідовності виготовляється продукція; 3) куди й кому готову продукцію фірма буде поставляти (продавати). Крім того, у цьому розділі (за потреби) визначають види операцій, що їх виконуватимуть субпідрядники, і дають характеристику кожному з них з додатком копій укладених з ними контрактів або підписаних протоколів про наміри.

Підрозділ «Машини та устаткування» складається: 1) з повного списку машин та устаткування, потрібного для здійснення технологічного процесу; 2) розрахунків витрат, пов'язаних з придбанням або орендою (лізингом) технологічного обладнання; 3) інформації щодо строків служби та амортизаційних відрахувань. У разі потреби надають характеристику основних техніко-експлуатаційних показників устаткування.

У підрозділі «Сировина, матеріали й комплектуючі вироби» наводять відомості щодо: а) усіх видів матеріальних ресурсів, котрі будуть використані у процесі надання послуг; б) конкретних постачальників сировини й матеріалів; в) закупівельних цін на всі види матеріальних ресурсів; г) фінансових та інших умов постачання цих ресурсів фірмі; д) обсягів потрібних запасів сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, а також відомості щодо особливих умов їх зберігання.

Підрозділ «Виробничі й невикробничі приміщення», як правило, включає інформацію про потреби фірми в конкретних виробничих і невикробничих приміщеннях (включаючи адміністративні, складські, підсобні). Причому приміщення характеризуються щодо їх розмірів, територіального розміщення, забезпечення майданчиками для навантажувально-розвантажувальних робіт, транспортними засобами тощо.

Насамкінець у виробничому плані обов'язково визначають можливий вплив зовнішніх факторів на виробничо-господарську діяльність фірми. До таких факторів належать: 1) зміна цін на окремі види матеріальних ресурсів з ініціативи постачальників або під впливом економічної ситуації в країні; 2) ймовірність появи нових технологій виготовлення окремих видів продукції; 3) юридичні обмеження стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпеки праці тощо).

6.4 Фінансовий план

Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану, обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту. Економічні розрахунки, що містяться у фінансовому плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів: 1) звідки фірма отримуватиме кошти і на що останні буде витрачено; 2) яким буде фінансовий стан фірми наприкінці кожного прогнозованого періоду; 3) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами й виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання.

Особливості розробки фінансового плану полягають: а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників; б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за інші два роки; в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану; г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень та повного економічного потенціалу бізнесу, що започатковується; д) у вміщенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків, а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

Як правило, фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи: перший — план доходів і видатків (план прибутків і збитків); другий — план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); третій — плановий баланс. На підставі останнього розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, щоб передбачити майбутній фінансовий стан фірми, яка започатковує або розвиває новий бізнес. Поряд з цим у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

План доходів і видатків, який є першим фінансовим документом цього підрозділу бізнес-плану, характеризує загальні суми прогнозованих доходів фірми від започатковуваної бізнесової діяльності та її витрат за певний (здебільшого трирічний) період. Він складається за стандартною формою і містить такі розрахункові показники:

А. Загальний обсяг реалізації послуг.

Б. Собівартість реалізованих послуг — усього, у тому числі: матеріальні витрати й прямі витрати праці.

В. Валовий прибуток (А - Б).

Г. Операційні витрати — усього, у тому числі: заробітна плата персоналу (за виключенням прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання офісу й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати.

Д. Операційний прибуток (В - Г).

Е. Сплата процентів за кредит.

Є. Чистий прибуток до сплати податків (Д - Е).

Ж. Податок з прибутку.

3. Чистий прибуток (Є - Ж).

У плані подається структура доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у процентах до загального обсягу продажу товарів), а фінансові показники наводяться в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та наступних двох.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів реалізації послуг з помісячним розподілом для першого року і поквартальним — для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг реалізації прогнозують окремо як для кожної послуги, так і для всієї сукупності таких послуг на основі продажної ціни за одиницю і кількості реалізованих послуг у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів реалізації послуг.

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості реалізації послуг майбутнього бізнесу, що є обов'язковою вимогою потенційних інвесторів і кредиторів. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції (товарів, робіт, послуг) має продавати фірма-продуцент, щоб поточні витрати окупалися її доходами (прибутком). Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних (умовно-постійних) витрат до продажної ціни одиниці послуг за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої послуги.

Другим обов'язковим підрозділом фінансового плану є план грошових надходжень та виплат, який дає змогу: а) визначити період діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки; б) розрахувати, скільки коштів треба позичити на цей період; в) показати, на що конкретно запозичені кошти буде витрачено; г) з'ясувати термін повернення позикових коштів. Головним завданням складання цього підрозділу фінансового плану є узгодження в часі грошових надходжень і виплат задля забезпечення необхідної ліквідності фірми, тобто сталої наявності на її рахунку готівки, достатньої для розрахунків за зобов'язаннями.

План грошових надходжень і виплат формують в певній послідовності: 1) визначаються готівкові кошти фірми на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій роки діяльності); 2) обчислюють всі передбачувані грошові надходження (виторг від продажу, надходження на рахунки за продаж у кредит, позичка, інші надходження) у ті самі проміжки часу; 3) розраховують обов'язкові платежі (купівля товарів, заробітна плата, нарахування й податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, рекламні витрати, страхові платежі, придбання машин та устаткування, виплата боргу та процентів тощо); 4) визначають чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів; 5) розраховують суму готівкових коштів на кінець відповідного періоду додаванням або відніманням до (від) готівкових коштів на початок певного проміжку часу відповідно додатного чи від'ємного потоків готівки.

Надзвичайно важливим підрозділом фінансового плану є плановий (очікуваний) баланс фірми, яка збирається започаткувати новий або розширити

діючий бізнес. Баланс будь-якої фірми, що складається на певну дату, має стандартну форму й містить три складові: активи, пасиви, власний капітал. Активи балансу фірми розподіляються на поточні (готівка; цінні папери; дебіторська заборгованість; матеріальні запаси; рентні, страхові та авансові платежі) та постійні (матеріальні — земля, будівлі, споруди, устаткування тощо — й нематеріальні активи — права використання об'єктів промислової та інтелектуальної власності, «ноу-хау», здобута репутація фірми тощо). Пасивами вважаються суми поточних і довгострокових зобов'язань фірми перед іншими партнерами по бізнесу. До поточних зобов'язань, які мають бути виконані протягом одного року, належать кредиторська й податкова заборгованість, а також витрати, нараховані до сплати (невиплачена заробітна плата, проценти за кредит, страхові та пенсійні нарахування). Довгострокові зобов'язання (на строк понад рік) охоплюють векселі й кредити під заставу майна. Власний капітал фірми складається з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, тобто прибутку, що спрямовується на розширення бізнесу фірми в майбутньому.

Найточніше рівень майбутнього фінансового стану фірми можна спрогнозувати, одночасно аналізуючи всі раніше розроблені підрозділи фінансового плану на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів. Як правило, розраховують та аналізують три групи фінансових коефіцієнтів. До першої групи належать коефіцієнти ліквідності (чистий оборотний капітал, коефіцієнти поточної й термінової ліквідності). Друга група охоплює коефіцієнти платоспроможності — коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів. Третю групу становлять коефіцієнти рентабельності: коефіцієнти валового, операційного й чистого прибутку; окупність інвестицій та власного капіталу.

Список літератури

1. Амоша А.И. Проблемы экономической оценки рекреационных ресурсов: Препринт. - Донецк: ИЭП НАН Украины, 1987. - 25 с.
2. Бізнес – план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф.Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яноко. – К: КНЕУ, 2002. – 379с.
3. Бережная И.В., Забродько Г.В. Современные теоретические подходы к экономической оценке природных рекреационных ресурсов // Економіка промисловості. - 2000. - № 4(10). - С. 9-14.
4. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. – Харків: ХНАМГ, 2004. – 114 с.
5. Економіка міського господарства: Навч. посібник. / За ред. Т.П. Юрєвої. – Харків: ХДАМГ, 2002. – 672 с.
6. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. - Чернівці: Книги - XXI, 2003. – 300 с.
7. Менеджмент закладів оздоровлення та відпочинку в рекреації // Навчально-методичний посібник / За ред д.мед.н, проф. В.І. Пономаренка. - К.: Денек, 2005. - 416 с.
8. Сааджан И.А. Методологические подходы к экономической оценке природных лечебных ресурсов / Экономические инновации. - Вып. 19: Приоритеты преобразования в экономике. Сб. науч.работ. работ. - Одесса: Ин-т проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины. - 2004.-С. 33-41.
9. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. / Г.В.Савицкая. – 9-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.
10. Словарь-справочник: Экология, здоровье, курорты, туризм / В.И. Криворучко, Л.В. Криворучко, А.В. Островерхов, И.П. Лебедева. - М.: Медицина, 1997. - 224 с.
11. Туристский терминологический словарь: Справочно-методическое пособие / Авт.-сост. И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. - М.: Советский спорт, 1999. - 664 с.

Додаток А

Таблиця А.1- Показники оцінки конкурентоздатності продукції

Показники	Розрахунок	Пояснення
Одиничні параметри	$g = \frac{P}{P_{100}} \times 100$	Р - рівень будь-якого технічного або економічного параметра; Р ₁₀₀ - величина цього параметра продукту – конкурента, прийнятого за зразок та відображаючого потребу на 100 %;
Груповий показник	$G = \sum a_s \times g_s$	g _i - різні одиничні показники з однорідної групи параметрів (технічних, економічних, естетичних); a _i - вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом
Інтегральний показник	$I = \frac{G_m}{G_{\varepsilon}}$	де G _m - груповий показник з технічних параметрів; G _ε - груповий показник з економічних параметрів. Якщо I < 1, то аналізована продукція має недоліки, якщо I > 1, то аналізована продукція має переваги над продукцією конкурента.

Таблиця А.2 – Показники оцінки структури продукції

Коефіцієнти	Розрахунок	Пояснення
Змін в асортименті послуг	$K_{ac} = \frac{\text{Обсяг послуг, прийнятих до розрахунку}}{\text{Обсяг надання послуг у базовому періоді}}$	
Оновлення асортименту послуг	$K_{on\ ac} = \frac{\text{Обсяг нових послуг}}{\text{Обсяг надання послуг у базовому періоді}}$	
Структурної активності	$K_{стр\ ак} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\Delta U_{\partial_i}^2}$, Чим активніше структурні перетворення на підприємстві, тим вище рівень даного коефіцієнта, що свідчить про активну реакцію менеджерів на зміни кон'юнктури ринку.	де ΔU _∂ - зміна питомої ваги і-го виду послуг у загальному обсязі надаваних послуг; n – кількість надаваних послуг.

Таблиця А.3 – Показники руху кадрів

Коефіцієнти	Розрахунок	Пояснення
Обороту з приймання персоналу	$K_{np} = \frac{Q_{np}}{Q}$	Q _{np} - чисельність прийнятого на роботу персоналу
Обороту з вибуття	$K_{np} = \frac{Q_{зв}}{Q}$	Q _{зв} - чисельність звільнених робітників
Плинності кадрів	$K_{np} = \frac{Q_{зв, пор}}{Q}$	Q _{зв, пор} - чисельність звільнених за власним бажанням та порушення трудової дисципліни
Постійності складу персоналу	$K_{np} = \frac{Q_{пр}^{рік}}{Q}$	Q _{np} ^{рік} - чисельність робітників, які працювали весь рік

Таблиця А.4 – Показники руху та технічного стану основних засобів

Показники	Розрахунок	Пояснення
Коефіцієнт оновлення	$K_{он} = \frac{\sum BOZ_{над}}{\sum BOZ^{к\ n}}$	$\sum BOZ_{над}$ - сума надходження основних засобів
Термін оновлення	$T_{он} = \frac{\sum BOZ^{н\ n}}{\sum BOZ_{над}}$	$\sum BOZ^{н\ n}$ - сума основних засобів на початок періоду
Коефіцієнт вибуття	$K_{в} = \frac{\sum BOZ_{виб}}{\sum BOZ^{н\ n}}$	$\sum BOZ_{виб}$ - сума вибуття основних засобів
Коефіцієнт приросту	$K_{пр} = \frac{\sum BOZ_{над} - \sum BOZ_{виб}}{\sum BOZ^{н\ n}}$	$\sum BOZ_{зн}$ - сума зносу основних засобів.
Коефіцієнт зносу	$K_{зн} = \frac{\sum BOZ_{зн}}{\sum BOZ^{к\ n}}$	$\sum BOZ^{к\ n}$ - сума основних засобів на кінець періоду
Коефіцієнт придатності	$K_{прид} = \frac{\sum BOZ^{к\ n} - \sum BOZ_{зн}}{\sum BOZ^{к\ n}}$	

Таблиця А.5 – Показники використання виробничих потужностей

Показники	Розрахунок
Використання виробничої потужності	$K_{вик\ пот} = \frac{\text{Фактичний річний обсяг виробництва продукції}}{\text{Середньорічна виробнича потужність підприємства}}$
Використання завантаження	$K_{вик\ пот} = \frac{\text{Середньодобовий випуск продукції}}{\text{Середньодобова виробнича потужність}}$
Фактори зміни виробничої потужності	$П_{к} = П_{н} + П_{б} + П_{р} + П_{отз} + \Delta П_{ас} - П_{виб},$ <p>де $П_{к}$, $П_{н}$ - відповідно виробнича потужність на кінець та початок періоду; $П_{б}$ - збільшення потужності за рахунок будівництва нових та розширення діючих підприємств; $П_{р}$ - збільшення потужності за рахунок реконструкції діючих підприємств; $П_{отз}$ - збільшення потужності за рахунок впровадження оргтехзаходів; $\Delta П_{ас}$ - зміна потужності у зв'язку зі зміною асортименту продукції з різним рівнем трудоемності; $П_{виб}$ - зменшення потужності за рахунок вибуття машин, обладнання тощо.</p>

Таблиця А.6 - Фактори зміни загальновиробничих та загальногосподарських витрат

Статті витрат	Фактор зміни витрат	Розрахунок впливу
Заробітна плата працівників апарату управління	Зміна чисельності персоналу та середньої заробітної плати (окладу, премій, доплат)	$ЗП = Ч \times ОП$ $\Delta ЗП_{\text{ч}} = \Delta Ч \times ОП^0$ $\Delta ЗП_{ОП} = Ч^1 \times \Delta ОП$
Утримання основних засобів: амортизація освітлення, опалення, водопостачання тощо.	Зміна вартості засобів та норм амортизації Зміна норм використання та вартості послуг	$A = ОЗ \times НА$ $\Delta A_{ОЗ} = \Delta ОЗ \times НА^0$ $\Delta A_{НА} = ОЗ^1 \times \Delta НА$ $M = H \times Ц$ $\Delta M_H = \Delta H \times Ц^0$ $\Delta M_{Ц} = H^1 \times \Delta Ц$
Витрати на поточний ремонт, дослід	Зміна обсягу робіт та їх вартості	$B_P = V \times Ц$ $\Delta B_{P\ V} = \Delta V \times Ц^0$ $\Delta B_{P\ Ц} = V^1 \times \Delta Ц$
Утримання легкового транспорту	Зміна кількості машин та витрат на утримання однієї машини	$B_T = M \times B_M$ $\Delta B_{T\ M} = \Delta M \times B_M^0$ $\Delta B_{T\ B_M} = M^1 \times \Delta B_M$
Витрати по відрядженням	Кількість відряджень, середня тривалість, середня вартість одного дня відрядження	$B_K = K \times T_K \times B_D$ $\Delta B_{K\ K} = \Delta K \times T_K^0 \times B_D^0$ $\Delta B_{K\ T_K} = K^1 \times \Delta T_K \times B_D^0$ $\Delta B_{K\ B_D} = K^{11} \times T_K^1 \times \Delta B_D$
Витрати на утримання охорони	Чисельність робітників охорони та їх заробітна плата	$B_{OX} = Ч \times ОП$ $\Delta B_{OX\ Ч} = \Delta Ч \times ОП^0$ $\Delta B_{OX\ ОП} = Ч^1 \times \Delta ОП$
Оплата простоювання	Кількість людино-годин простою та рівень оплати за один день простою	$ОП = ДП \times ОП_{ДП}$ $\Delta ОП_{ДП} = \Delta ДП \times ОП_{ДП}^0$ $\Delta ОП_{ОП_{ДП}} = ДП^1 \times \Delta ОП_{ДП}$
Втрати від псування і нестачу матеріалів та продукції	Кількість матеріалів та їх вартість	$H_M = K_M \times Ц_M$ $\Delta H_{M\ K_M} = \Delta K_M \times Ц_M^0$ $\Delta H_{M\ Ц_M} = K_M^1 \times \Delta Ц_M$
Податки та відрахування, які відносяться на собівартість продукції	Зміна розміру оподаткованої бази та відсоткових ставок оподаткування по кожному виду продукції	$П = ПБ \times ВСО$ $\Delta П_{ПБ} = \Delta ПБ \times ВСО^0$ $\Delta П_{ВСО} = ПБ^1 \times \Delta ВСО$
Витрати на охорону праці	Зміна обсягу запланованих заходів та їх вартість	$B_{ОП} = V \times B_3$ $\Delta B_{ОП\ V} = \Delta V \times B_3^0$ $\Delta B_{ОП\ B_3} = V^1 \times \Delta B_3$

Таблиця А.7 - Показники рентабельності підприємства

Показники	Розрахунок	Пояснення
Рентабельність продукції	$R_{\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{B_{\Pi\Pi}}$	$\Pi_{\Pi\Pi}$ - прибуток від реалізації до виплати податків та відсотків; $B_{\Pi\Pi}$ – витрати по реалізованій продукції
Рентабельність за кожним видом продукції	$R_i = \frac{VP\Pi_i \times (\Pi_i - C_i)}{VP\Pi_i \times C_i}$	C_i – собівартість і-го виду продукції; Π_i – ціна і-го виду продукції; $VP\Pi_i$ – обсяг реалізації і-го виду продукції, од.
Рентабельність операційної діяльності	$R_{OD} = \frac{\Pi_{OD}}{B_{OD}}$	Π_{OD} - прибуток від операційної діяльності до виплати податків та відсотків; B_{OD} – витрати від операційної діяльності
Рентабельність продаж (обороту)	$R_{OB} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{B}$	B – виручка підприємства

Таблиця А.8 – Показники фінансових коефіцієнтів за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників бізнесу

Група коефіцієнтів	Коефіцієнти	Формула розрахунку	Пояснення
Коефіцієнти ліквідності (відображають інтереси короткострокових кредиторів)	Чистий оборотний капітал (K_o)	$K_o = A_{\Pi} - \Pi_{\Pi}$	A_{Π} – активи поточні;
	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{\Pi\Pi} > 1$)	$K_{\Pi\Pi} = \frac{A_{\Pi}}{\Pi_{\Pi}}$	Π_{Π} – пасиви поточні;
	Коефіцієнт термінової ліквідності ($K_{\Pi\Pi}$)	$K_{\Pi\Pi} = \frac{A_{\Pi} - M3}{\Pi_{\Pi}}$	$M3$ – матеріальні запаси
Коефіцієнти платоспроможності (відображають інтереси інвесторів)	Коефіцієнт заборгованості ($K_3 \leq 50\%$)	$K_3 = \frac{3}{A}$	3 – загальна сума зобов'язань;
	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів ($K_c \leq 25\%$)	$K_c = \frac{3}{BK}$	A – загальна сума активів; BK – власний капітал
Коефіцієнти рентабельності (відображають інтереси власників бізнесу)	Коефіцієнт валового прибутку ($K_{\Pi\Pi}$)	$K_{\Pi\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{B}$	$\Pi_{\Pi\Pi}$ – валовий прибуток;
	Коефіцієнт операційного прибутку (K_{OP})	$K_{OP} = \frac{OP}{B}$	B – виручка; OP – операційний прибуток;
	Коефіцієнт чистого прибутку ($K_{\Pi\Pi}$)	$K_{\Pi\Pi} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{B}$	$\Pi_{\Pi\Pi}$ – чистий прибуток
	Окупність інвестицій (O_i)	$O_i = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{A}$	
	Окупність власного капіталу (O_{BK})	$O_{BK} = \frac{\Pi_{\Pi\Pi}}{BK}$	

Таблиця А.9 – Розподіл активів підприємства

Активи підприємства			
Фінансові		Нефінансові	
Мобільні	Немобільні	Оборотні	Довгострокові
Високоліквідні активи (грошові кошти, швидкоореалізовані короткострокові фінансові вкладення)	Довгострокові фінансові вкладення, всі види дебіторської заборгованості, строкові депозити	Запаси, витрати	Основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво
	Немобільні активи		
Ліквідні активи			

Таблиця А.10 – Варіанти фінансово – економічного стану підприємства

Ознака варіанту	Назва варіанту
Мобільні фінансові активи більше за всі зобов'язання	Суперстійкість (абсолютна платоспроможність)
Мобільні фінансові активи менші ніж всі зобов'язання, але сума всіх фінансових активів більша за них	Достатня стійкість (гарантована платоспроможність)
Власний капітал дорівнює не фінансовим активам, а фінансові активи дорівнюють всім зобов'язанням	Фінансова рівновага (гарантована платоспроможність)
Власний капітал більше довгострокових фінансових активів, але менше ніж сума нефінансових активів	Допустима фінансова напруга (потенційна платоспроможність)
Власний капітал менше довгострокових нефінансових активів	Зона ризику (втрата платоспроможності)

Таблиця А.11 – Показники безбиткового обсягу продаж та зони безпеки підприємства

Показники	Розрахунок	Пояснення
1	2	3
Безбитковий обсяг продаж		у вартісному виразі
Безбитковий обсяг продаж	$V_{кр} = \frac{A}{\chi_{МП}}$	у натуральному виразі
Безбитковий обсяг продаж для одного виду продукції	$V_{кр}^{од} = \frac{A}{C_{МП}} = \frac{A}{p - b}$	A - постійні витрати; $\chi_{МП}$ - частка маржинального прибутку у виручці; $C_{МП}$ - ставка маржинального прибутку; p - ціна продукції; b - змінні витрати на одиницю продукції; $МП$ - маржинальний прибуток; $ВРП$ - заданий обсяг продаж; B - заданий рівень виручки;
Точка критичного обсягу реалізації у відсотках до максимального обсягу	$ВРП_{кр}^{\%} = \frac{A}{МП}$	
Критичний рівень постійних витрат при заданому рівні маржі покриття та обсягу продаж	$A = ВРП \times (p - b)$ або $A = B \times Д_{МП}$	
Термін окупності постійних витрат	$t = \frac{12 \times B_{кр}}{B^1}$ або	

Продовження таблиці А.11

1	2	3
Критичний рівень змінних витрат на одиницю продукції	$t = \frac{VP\Pi_{кр}}{VP\Pi^1}$ $b_{кр} = p - \frac{A}{VP\Pi}$	$D_{МП}$ – заданий рівень маржі покриття; натуральному вимірі; $VP\Pi^1$ – річний обсяг продажу у B^1 – річний обсяг продажу у вартісному вираженні
Критичний рівень ціни при визначеному обсязі реалізації та рівні постійних і змінних витрат	$p_{кр} = \frac{A}{VP\Pi} + b$	
Обсяг реалізації для отримання визначеної суми прибутку	$VP\Pi = \frac{A + \Pi}{p - b}$	у натуральному вираженні
	$B = \frac{A + \Pi}{D_{МП}}$	у вартісному вираженні
Зона безпеки (зона фінансової стійкості)	$ЗБ = \frac{B - B_{кр}}{B}$	у натуральному вираженні
	$ЗБ = \frac{B - B_{кр}}{B}$	у кількісному вираженні
Обсяг реалізації продукції, за якого підприємство отримає однаковий прибуток по різних варіантах управлінських рішень	$VP\Pi = \frac{A_2 - A_1}{C_{МП2} - C_{МП1}}$	A_2 і A_1 – відповідно постійні витрати при різних варіантах управлінського рішення; $C_{МП2}$ і $C_{МП1}$ – ставка маржинального прибутку при різних варіантах управлінського рішення;
Обсяг продаж, за якого загальна сума витрат буде однаковою по різним варіантам управлінських рішень	$VP\Pi = \frac{A_2 - A_1}{b_2 - b_1}$	b_2 і b_1 – відповідно змінні витрати за різних управлінських рішень.

Таблиця А.12 – Баланс сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
Специфічні, унікальні якості підприємства у сфері:	Якості, яких бракує фірмі у сфері:
Маркетингу	Маркетингу
Виробництва	Виробництва
Персоналу	Персоналу
Досліджень і розробок	Досліджень і розробок
Фінансів	Фінансів

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Формули для розрахунку економічного ефекту

Показники	Розрахунок
1	2
Сумарний за роками розрахункового періоду економічний ефект	$\mathcal{E}_T = P_T - Z_T \quad \text{або}$ $\mathcal{E}_T = \sum_{t=t_n}^{t_k} \mathcal{E}_t \cdot \alpha_t = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_t \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} Z_t \cdot \alpha_t = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - Z_t) \cdot \alpha_t$ <p>де P_T - вартісна оцінка результатів пропонованого заходу за розрахунковий період; Z_T - сукупні витрати на реалізацію заходу за розрахунковий період; T - розрахунковий період проекту; \mathcal{E}_t - економічний ефект у t-му році розрахункового періоду; P_t - вартісна оцінка результатів заходу в t-му році розрахункового періоду; Z_a - вартісна оцінка витрат усіх ресурсів у t-му році розрахункового періоду; α_t - коефіцієнт приведення різночасних результатів, витрат, економічного ефекту до розрахункового року; t_n - початковий рік розрахункового періоду; t_k - кінцевий рік розрахункового періоду.</p>
Сукупні витрати на реалізацію пропонуємого заходу за розрахунковий період	$Z_T = Z_T^B + Z_T^H,$ <p>де Z_T^B - витрати на розробку і виробництво нової науково - технічної продукції за розрахунковий період; Z_T^H - витрати при використанні нової науково - технічної продукції для виготовлення деякого продукту за розрахунковий період.</p>
Витрати на розробку і виробництво нової продукції, а також витрати при її використанні	$Z_T^{B(H)} = \sum_{t=t_n}^{t_k} Z_t^{B(H)} \cdot \alpha_t = \sum_{t=t_n}^{t_k} (I_t + K_t - L_t) \cdot \alpha_t,$ <p>$Z_t^{B(H)}$ - величина витрат у сфері виробництва або використання нової науково - технічної продукції (включаючи витрати на одержання супутніх результатів) у році t; I_t - поточні витрати при виробництві або використанні продукції без урахування амортизаційних відрахувань на реновацію в році t; K_t - одноразові витрати (витрати на науково - дослідницькі і проектно-конструкторські роботи, капітальні вкладення в основні фонди і т.п.) при виробництві чи використанні нової науково - технічної продукції в році t; L_t - залишкова вартість (ліквідаційне сальдо) основних фондів, що вибувають у році t</p>

1	2
Коефіцієнт дисконтування	$\alpha_t = \frac{1}{[(1 + E_n)(1 + I + R)]^{t-t_p}}$ <p>де α_t - коефіцієнт приведення результатів і витрат (ефекту) року t життєвого циклу проекту до останнього року розрахункового періоду; t_p - порядковий номер останнього року розрахункового періоду; t – порядковий номер року t життєвого циклу проекту, що приводиться до розрахункового (останнього) року. де I – очікуваний середньорічний темп інфляції протягом життєвого циклу проекту в частках одиниці; R – ставка, що враховує ступінь ризику здійснення проекту в частках одиниці. При високому ступені ризику ставка, що враховує виправлення на ризик, приймається в розмірі 0,04 – 0,06 (R=0,04 : 0,06); при середньому ступені ризику R=0,01 – 0,03; при відсутності ризику R=0.</p>
Сумарний за роками розрахункового періоду економічний ефект	<p>Якщо в ході реалізації проекту зменшуються виробничі витрати, а результати проекту залишаються незмінними за роками розрахункового періоду, то приріст економічного ефекту за розрахунковий період визначається за формулою:</p> $\Delta \mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^n (Z_{t_1} - Z_{t_2}) \alpha_t$ <p>де Z_{t_1} - виробничі витрати до здійснення проекту; Z_{t_2} - виробничі витрати після здійснення проекту.</p>

Таблиця Б. 2 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства

Показники	Періоди									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Результати, тис.грн. (P_t)										
2 Витрати, всього, тис.грн. ($З_a$)										
2.1 Одночасні витрати, тис.грн. (K_t)										
2.2 Поточні витрати, тис.грн. (I_t)										
2.3 Ліквідаційне сальдо, тис.грн. (L_t)										
3 Економічний ефект, тис.грн. ($Э_t$)										
4 Коефіцієнт приведення, (α_t)										
5 Економічний ефект з урахуванням коефіцієнта приведення, тис.грн. ($Э_t \alpha_t$)										
6 Економічний ефект наростаючим підсумком, тис.грн.										

Приклад заповнення титульного аркуша курсового проекту

Міністерство освіти і науки України
Харківська національна академія міського господарства

Кафедра туризму і готельного господарства

КУРСОВИЙ ПРОЕКТ

з дисципліни „Менеджмент організацій”
на тему:

Виконала: студентка 5 курсу
факультету
гр.
шифр №
Донець О.В.

Перевірив:

Харків – 2008

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсового проекту з дисципліни „Менеджмент організацій”
(для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання
спеціальності 7.050201 та 8.050201 „Менеджмент організацій”
спеціалізації «Менеджмент готельного, курортного і туристського сервісу»)

Укладачі: Ілля Матвійович Писаревський,
Лариса Анатоліївна Нохріна,
Оксана Вікторівна Познякова,
Ольга Миколаївна Кравець

Редактор: М.З. Аляб'єв

План 2008, (додатково)

Підп. до друку 20.11.2008

Формат 60 x 84 1/16

Друк на ризографі

Обл.-вид.арк. 2,0 Умовно – друк. арк. 1,8

Папір офісний

Тираж 100 прим.

Замовл. №

ХНАМГ 61002, м. Харків, вул. Революції,12

Сектор оперативної поліграфії при ЦНІТ ХНАМГ